



В. А. Антропов, Е. В. Ревина

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРИВУЗОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

V. A. Antropov, E. V. Revina

Improvement of interuniversity economic-organizing relations: issuing the challenge

In this article it is confirmed about the formation of the new model of entrepreneurial university. Here it presented classification of university economic relations. The advantages of organizing student training in the way of educational business process are researched.

В современных условиях отношения вуза с окружающей средой характеризуются углубляющейся асимметрией между запросами последней и способностью вуза удовлетворять их, т. е. по мере роста предъявляемых к вузам требований традиционные пути их удовлетворения уже не срабатывают. В связи с этим сегодня идет становление новой модели вузов, что является для них как минимум условием повышения качества оказываемых услуг и эффективности деятельности, а в конечном итоге — залогом сохранения статуса компетентного социального института.

В основе этой модели лежит концепция предпринимательского вуза, отличительная особенность которого — в его гибкости, активной, инновационной политике, сориентированной на упреждающие действия на рынке [3]. Становление новой модели вуза, очевидно, предполагает целенаправленное преобразование всей системы экономических отношений вуза с тем, чтобы они могли обеспечивать гибкость его деятельности. В Концепции модернизации российского образования формирование эффективных экономических отноше-

ний в образовании выделено в числе приоритетов образовательной политики РФ [9]. При этом, на наш взгляд, особую роль играет преобразование внутривузовских организационно-экономических отношений. Прежде чем изложить сущность предлагаемого метода совершенствования этих отношений, ориентированного на решение задачи придания гибкости деятельности вуза, кратко охарактеризуем содержание, элементы и структуру внутривузовских организационно-экономических отношений.

При выделении внутривузовских организационно-экономических отношений нами использован методологический подход к классификации экономических отношений по критерию характера воздействия тех или иных факторов на функционирование и развитие экономической системы [10, с. 56]. В качестве таких факторов выступают, во-первых, техника и технология, во-вторых, характер присвоения экономических ресурсов и результатов производства, или отношения собственности, и, в-третьих, организация и управление. В соответствии с этим различают технико-

экономические, социально-экономические и организационно-экономические отношения. Совокупность экономических отношений вуза, выделенных по рассматриваемому критерию, представлена на рис. 1.

Внутривузовские организационно-экономические отношения на основании данного подхода определены нами как *отношения, возникающие в процессе оказания вузом образовательных и исследовательских услуг и определяющие зависимость деятельности и развития вуза от его институтов, организации и управления.*

Объектами внутривузовских организационно-экономических отношений в условиях сложившейся практики деятельности вузов выступают организация, управление и институциональное оформление подготовки студентов по специальностям, проведения НИ-ОКР, издательской деятельности, оказания консультационных, инжиниринговых и др. услуг. Субъектами внутривузовских организационно-экономических отношений являются вуз в целом, коллективы структурных подразделений, сотрудники, студенты, предпри-

ятия-заказчики (при выполнении договорных работ). В рамках данной работы будут рассмотрены внутривузовские организационно-экономические отношения, формирующиеся только в ходе обучения студентов.

Конкретизируем объекты и субъекты внутривузовских организационно-экономических отношений применительно к образовательному процессу и на основании этого составим схему внутривузовских организационно-экономических отношений, основное содержание которой заключается в установлении соответствия между субъектом и объектом этих отношений. Использование такого подхода и анализ образовательной деятельности российских вузов позволяют представить всю совокупность внутривузовских организационно-экономических отношений следующим образом (см. рис. 2). Значками «+», «+/-», «-» обозначен состав внутривузовских организационно-экономических отношений: соответственно, наличие, частичное наличие и отсутствие отношений между субъектом и объектом организационно-экономических отношений.



Рис. 1. Совокупность экономических отношений вуза

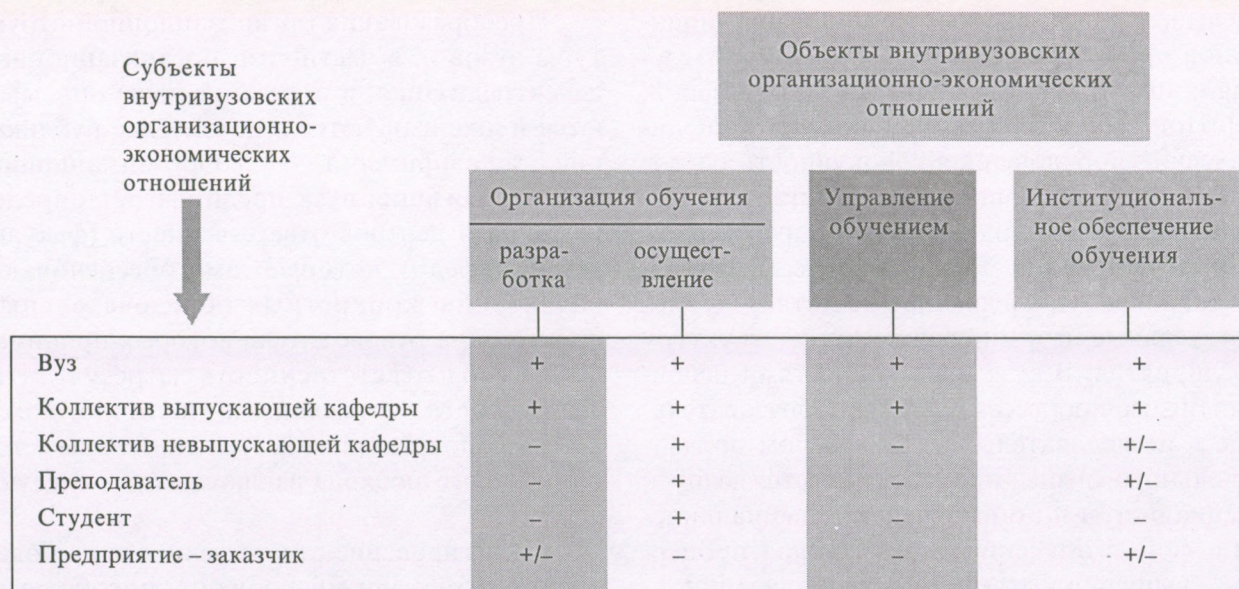


Рис. 2. Схема внутривузовских организационно-экономических отношений

Каждый субъект внутривузовских организационно-экономических отношений имеет свой набор экономических интересов. Недостаточное включение отдельных субъектов во внутривузовские организационно-экономические отношения ведет к тому, что их интересы в ходе осуществления образовательной деятельности учитываются не полностью или не учитываются вообще, не достаточно полно согласовываются между собой, а это можно рассматривать как фактор, негативно влияющий на конечные результаты деятельности вуза.

Исходя из этого, совершенствование внутривузовских организационно-экономических отношений с целью повышения качества и эффективности деятельности вуза предполагает переход к такой модели вуза, в рамках которой возможно было бы, с одной стороны, обеспечение гибкости как ключевой характеристики его деятельности, а с другой стороны, полноценное (адекватное интересам) включение каждого субъекта во все элементы внутривузовских организационно-экономических отношений. На наш взгляд, такая модель должна базироваться на совокупности следующих основных принципов:

- академическая автономия вуза;
- экономическая самостоятельность вуза;
- представление цели оказываемых вузом услуг в большей степени в функции спроса;
- организация и управление подготовкой

по специальности как организация и управление бизнес-процессом;

- организационная децентрализация вуза.

Первые три принципа достаточно подробно рассматриваются в научных работах; нашли они отражение и в нормативных документах. Поэтому кратко поясним последние два принципа и рассмотрим, в чем выразится изменение внутривузовских организационно-экономических отношений в условиях модели вуза, базирующейся на перечисленных выше принципах, и как это отразится на конечных результатах его деятельности.

Организация и управление подготовкой по специальности как организация и управление бизнес-процессом означает переход от функциональной ориентации управления вузом к процессной ориентации. Причиной такого перехода являются, с одной стороны, неэффективность функционально ориентированной организации в условиях современного рынка, а с другой стороны, изменившиеся возможности способов и методов поддержки принятия решений, т. е. доступность разнообразных средств информационного обеспечения деятельности [13].

Концепция, в соответствии с которой предприятие представляется в виде набора бизнес-процессов, а управление его деятельностью — как управление бизнес-процессами, была разработана в конце 1980-х гг. С конца 1990-х гг. стали проводиться теоретические

исследования проблемы использования принципов процессно-ориентированного управления применительно к вузам [см., например: 8, 11]. Под бизнес-процессом понимается специфически упорядоченная совокупность работ, действий во времени и пространстве с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов. Бизнес-процессы делятся на основные, добавляющие качество, и вспомогательные, формирующие инфраструктуру предприятия. В вузе разновидностями основных бизнес-процессов являются образовательные и исследовательские. Примером образовательного бизнес-процесса является выпуск специалистов по определенной специальности и форме обучения, а экземпляра процесса — выпуск по отдельной специализации.

Каждый образовательный бизнес-процесс в качестве входа имеет абитуриентов, в качестве выхода — специалистов, а содержанием его является определенным образом организованное обучение и воспитание студентов. При таком подходе объектами внутривузовских организационно-экономических отношений являются разработка, осуществление, управление, институциональное обеспечение образовательного бизнес-процесса; а субъектами — вуз, трудовые коллективы подразделений, преподаватели, студенты, предприятия-заказчики. Выделение образовательных бизнес-процессов, их анализ и совершенствование представляют значительный резерв для повышения эффективности деятельности вуза. Среди основных преимуществ — простота проведения оптимизации как самих процессов, с точки зрения их организации, синхронизации, взаимосогласованности, так и ресурсов, потребляемых процессами, особенно это касается кадровых ресурсов. Кроме того, т. к. исходной точкой и конечным продуктом образовательного бизнес-процесса является результат, происходит естественная переориентация организации и управления на потребителя, которым и оценивается результат. Фактически в образовательной деятельности российских вузов частично уже используется процессно-ориентированное управление: так реализуется организация и управление образовательными процессами по программам ЦИПС, при выпуске специалистов, получающих второе высшее образование, при подготовке слушателей на ФПК.

Преобразования организационной структуры вузов и, в частности, организационная децентрализация, в последние годы описываются и анализируются в целом ряде публикаций [см., например: 1, 7, 12]. Организационная децентрализация вуза предполагает определение ряда центров ответственности (факультетов, кафедр), которые сами обеспечивают реализацию конкретных образовательных процессов, и руководители которых принимают на себя ответственность за результаты деятельности, за расходы и (частично) доходы своих подразделений. Положительные стороны такого подхода заключаются в следующем:

- делегирование ответственности на более низкий структурный уровень способствует сокращению сроков принятия решений;
- собственный бюджет служит основой для системы материального стимулирования всего персонала подразделения;
- каждый сотрудник понимает, что его личные усилия по сокращению затрат реально отразятся на состоянии бюджета подразделения, что труднодостижимо в масштабах вуза;
- установив величину затрат, присущих каждому из подразделений, администрации вуза легче принимать корректирующие решения [1, с. 214].

Таким образом, организационная децентрализация означает делегирование более широких полномочий и ответственности подразделениям при реализации образовательных бизнес-процессов.

Охарактеризуем изменения основных объектов внутривузовских организационно-экономических отношений — организации, управления, институционального обеспечения, и состава этих отношений, которые произойдут в условиях реализации новой модели вуза.

Организация образовательного бизнес-процесса: его разработка и реализация. Ответственны за разработку конкретных образовательных бизнес-процессов (далее — бизнес-процессов) и их экземпляров, в основе которой лежит разработка учебных планов по отдельным специальностям и специализациям, деканы. Декан назначает руководителя для каждого экземпляра бизнес-процесса, который непосредственно его разрабатывает, несет за него оперативную ответственность

и обеспечивает его эффективное осуществление. Бизнес-процесс разрабатывается в соответствии с ГОС, моделью специалиста, а также с учетом интересов самих студентов и предприятий-заказчиков. Однако, если механизм учета интереса последних в настоящее время отработан при реализации договорной подготовки специалистов, например, в рамках ЦИПС, то создание механизма учета интересов студентов находится в зачаточном состоянии и сопряжено с множеством проблем.

Зав. кафедрами, причем не только выпускающими, а всеми задействованными в реализации конкретных бизнес-процессов, участвуют в их разработке. Цели, которые при этом преследуются, — защита интересов кафедр и обеспечение качества обучения. Конкретно участие зав. кафедрой в разработке бизнес-процесса должно выражаться:

- 1) в контроле соблюдения основных принципов построения учебного плана применительно к дисциплинам, преподаваемым кафедрой, в частности, принципа преемственности;
- 2) в обеспечении по каждой дисциплине, преподаваемой кафедрой, одинаковой структуры учебных часов (соотношения лекционных и практических часов, аудиторных и внеаудиторных) для схожих специальностей. Это позволит более рационально использовать трудовые и материальные ресурсы кафедр, организовать более эффективное использование технических средств и т. д.;
- 3) в обосновании предложений по включению новых дисциплин и спецкурсов в учебный план специальности.

Участвуя в разработке конкретных бизнес-процессов, зав. кафедрой является выразителем общих позиций кафедры, при разработке которых должно происходить по возможности полное согласование коллективных интересов кафедры и индивидуальных интересов преподавателей. Имея информацию об общем объеме и структуре учебных часов по всей совокупности бизнес-процессов, в реализации которых участвует кафедра, зав. кафедрой планирует ее оптимальный качественный и количественный состав, обеспечивает повышение квалификации своего персонала и ведет проверку его компетентности.

Преподаватели заключают договоры в одном или нескольких бизнес-процессах вуза. Они составляют подробные индивидуальные

планы со сроками выполнения работ, согласовывают их с руководителями процессов, разрабатывают полный комплект методического обеспечения преподаваемых дисциплин, выполняют работы в конкретных бизнес-процессах, следят за своим профессиональным ростом. На рис. 3 представлена модель бизнес-процесса вуза, описывающая взаимодействие его участников.

В ходе разработки и реализации учебного плана специальности как образовательного бизнес-процесса создаются более эффективные рабочие процедуры, идентифицируются необходимые изменения в работе преподавателей, определяются способы использования информационных технологий, подготавливается система мотивации, разрабатываются поддерживающие информационные системы. Организация подготовки студентов по специальности как организация бизнес-процесса позволяет:

- 1) оптимизировать учебный план:
 - по критерию качества за счет более полного соблюдения принципа преемственности, устранения дублирования, учета и согласования интересов всех субъектов бизнес-процесса;
 - по критерию затрат за счет обоснования норм учебной нагрузки преподавателей; установления нижней границы численности учебных групп (есть смысл установить и верхнюю границу, т. к. в противном случае, добиваясь оптимизации по критерию затрат, можно негативно повлиять на качество обучения); возможности объединения лекционных потоков;
- 2) повысить качество обучения студентов за счет перехода от «директивной» к «интерактивной» модели обучения, использования современных методик преподавания, обеспечения взаимосвязи и преемственности при изучении дисциплин, междисциплинарных связей, выстраивания процесса обучения и воспитания студентов в соответствии с моделью специалиста, использования единых методик текущего и итогового контроля, балльно-рейтинговой системы. Фактически, при реализации отдельного образовательного бизнес-процесса преподаватели различных факультетов и кафедр начинают работать как единая команда, объединенная общими целями и задачами и несущая коллективную ответственность за конечный результат, что принципи-

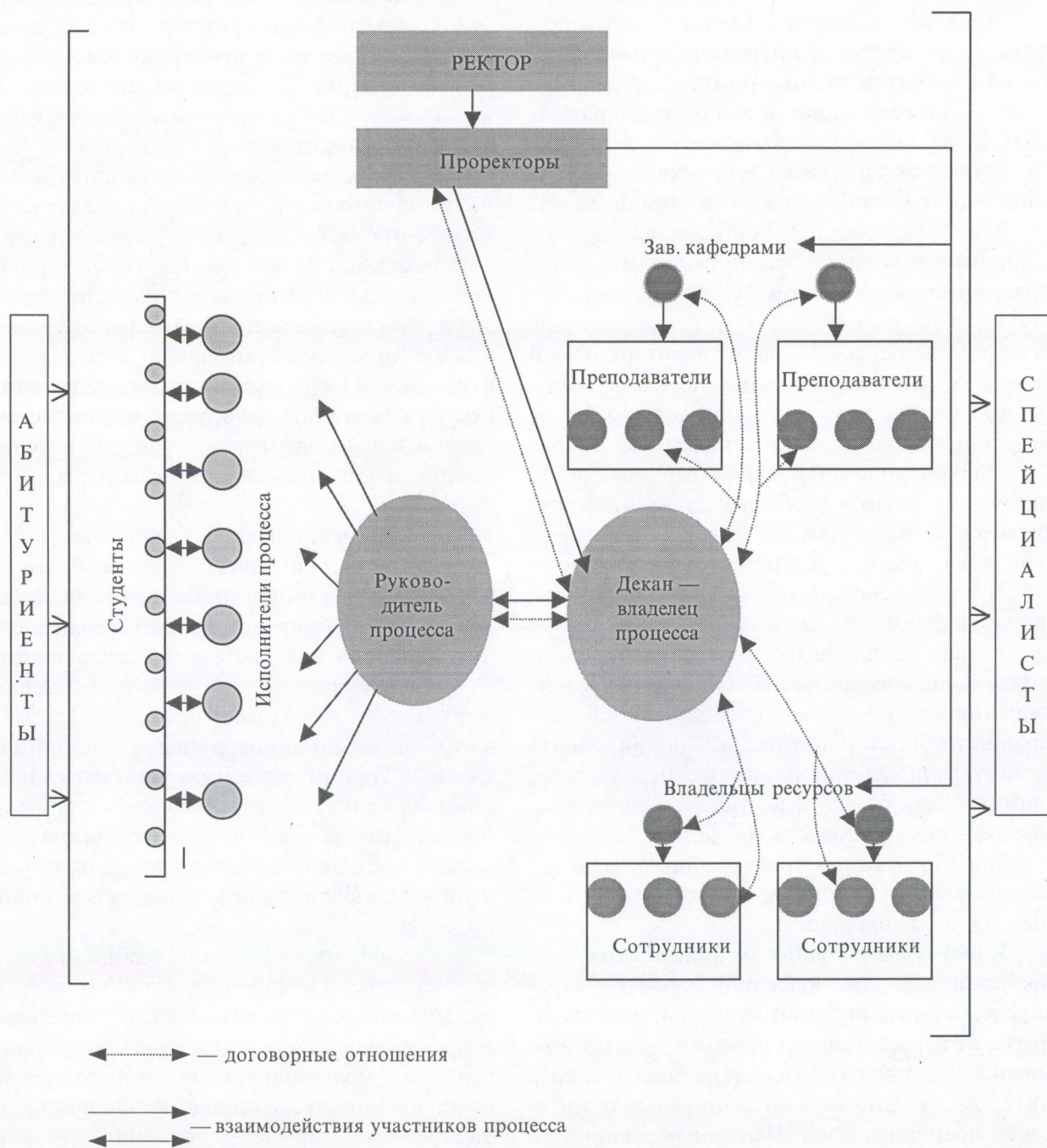


Рис. 3. Модель образовательного бизнес-процесса

ально отличается от сложившейся в вузах практики реализации образовательного процесса;

3) создать систему мотивации персонала, формирующую заинтересованность в обеспечении высокого качества обучения, разработке новых программ для привлечения новых категорий учащихся.

Разработка и реализация образовательных бизнес-процессов в условиях организационной децентрализации вуза предполагают наделение кафедр более широкими полномочиями. При этом отчасти исчезает различие между выпускающими и обеспечивающими кафедрами, т. к. все кафедры имеют возможность участвовать не только в осуществлении, но и в разработке бизнес-процессов, а главное, преподаватели всех кафедр заинтересованы в увеличении числа студентов и повышении качества обучения в «своих» бизнес-процессах и несут материальную ответственность за качество и эффективность деятельности при их реализации. Последнее обеспечивается соответствующей системой управления бизнес-процессом.

Управление образовательным бизнес-процессом. Как отмечалось, организационная децентрализация вуза предполагает преобразование учебных, вспомогательных и функциональных подразделений в центры ответственности, которые получают право на самостоятельное ведение производственной деятельности, планово-учетной работы в рамках вуза и имеют собственные бюджеты. Управление образовательным бизнес-процессом в условиях организационной децентрализации, а также управление подразделениями, участвующими в его разработке и осуществлении, на наш взгляд, целесообразно построить на известных принципах хозрасчета: самоокупаемость, соизмерение затрат и результатов, оперативно-хозяйственная самостоятельность, материальная заинтересованность и ответственность. Среди современных исследователей проблем экономики и управления высшей школой идея использования хозрасчета как метода управления вузом, при условии определенной модификации его механизма с учетом современных реалий, находит все большее количество сторонников [см., например: 1, 5]. В рамках данной статьи рассмотрим, в чем выразится реализация перечисленных

принципов при управлении бизнес-процессом и кафедрой.

При управлении бизнес-процессом принцип самоокупаемости реализуется в том, что для каждого экземпляра бизнес-процесса декан и руководитель процесса планируют бюджет, и все доходы, связанные с данным бизнес-процессом в виде госбюджетного финансирования, платы за обучение и др., должны быть достаточными для покрытия расходов на его реализацию. Принцип соизмерения затрат и результатов находит воплощение в системе управления затратами и результатами, что выражается в их учете, нормировании, планировании, контроле и анализе по каждому бизнес-процессу с целью принятия оперативных управленческих решений и координации направлений будущего развития кафедры, факультета и вуза в целом. Принцип оперативно-хозяйственной самостоятельности означает, что в рамках утвержденного учебного плана специальности, индивидуальных планов преподавателей и бюджета бизнес-процесса руководитель процесса осуществляет управление трудовыми и материальными ресурсами, переданными в его распоряжение, и несет оперативную ответственность за них и реализацию процесса. Принцип материальной заинтересованности и ответственности заключается в установлении прямой зависимости уровня оплаты труда каждого преподавателя, участвующего в данном образовательном процессе, от количества и качества его труда.

В условиях кафедрального использования элементов хозрасчета его принципы будут реализовываться несколько по-иному. Так, например, принципы самоокупаемости и соизмерения затрат и результатов в реальной хозяйственной практике в зависимости от выбранной модели внутривузовского хозрасчета могут выражаться:

1) в соизмерении фактических затрат кафедры при реализации образовательных бизнес-процессов вуза, прежде всего затрат на оплату труда, с их нормативной или плановой величиной. При такой постановке образованная экономия или перерасход являются косвенным выражением окупаемости затрат [2, с. 29];

2) в соизмерении суммы прямых и в определенной доле отнесенных на затраты подразделения общевузовских затрат (полной себе-

стоимости бизнес-процесса) с фактическими доходами от реализации данного бизнес-процесса и определении финансового результата подразделения, в качестве которого в этом случае рассматривается его прибыль [1, с. 292]. Такой вариант применим только для независимых хозрасчетных центров в рамках вуза и с большими оговорками для выпускающих и обеспечивающих кафедр. В целом его применение сопряжено с предварительной разработкой подробной классификации общевузовских затрат и издержек структурных подразделений [6, с. 61];

3) в соизмерении прямых затрат кафедры при реализации бизнес-процесса с полученным ею доходом и вычисление на этой основе «маржинального» дохода [1, с. 293].

Каждый из перечисленных вариантов имеет свои положительные и отрицательные стороны; в предлагаемой нами модели совершенствования внутривузовских организационно-экономических отношений целесообразно применение первого варианта.

Использование на кафедре принципа оперативно-хозяйственной самостоятельности заключается, прежде всего, в том, что зав. кафедрой на стадии разработки бизнес-процессов ведет переговоры с деканами или руководителями процессов о «продаже» труда своих преподавателей для того, чтобы получать деньги на покрытие расходов кафедры (заработная плата и др.). При такой организации работы зав. кафедрой заинтересован в том, чтобы предлагать руководителям процессов именно тех исполнителей, которые принесут наибольшую отдачу в конкретном бизнес-процессе. Для образования кафедрального фонда заработной платы в основу должна быть положена численность студентов, обучаемых преподавателями кафедры в различных бизнес-процессах. В рамках образованного на кафедре фонда заработной платы и в зависимости от трудового вклада каждого преподавателя зав. кафедрой устанавливает уровень окладов (при этом нижняя граница является величиной заданной и определяется тарифной сеткой) и соотношение должностей. Коллективу кафедры применение принципа оперативно-хозяйственной самостоятельности, в свою очередь, дает возможность самостоятельно находить решения при осуществлении учебного процесса. В эти решения могут войти

коллективные мероприятия преподавателей, направленные на разработку учебно-методических материалов, рациональное использование закрепленных за кафедрой материальных ресурсов и т. п.

Принцип материальной заинтересованности и ответственности в условиях кафедрального хозрасчета находит выражение в создании системы оплаты труда преподавателей, основанной на сочетании личной и коллективной материальной заинтересованности, выполнении принятых нормативов и заданий, учете реального вклада каждого работника кафедры в конечный результат. В данном случае может быть использована, например, методика формирования фонда оплаты труда и других кафедральных фондов, разработанная в РУДН [5].

Использование принципов хозрасчета в управлении образовательным бизнес-процессом и кафедрой возможно при определенных условиях, в частности:

- наличие прав и обязанностей субъектов образовательного процесса, соответствующих составу их функций;
- использование системы бюджетного планирования вуза, включающей формирование и исполнение бюджетов бизнес-процессов, бюджетов подразделений — центров ответственности и сводного бюджета вуза;
- разработка системы оценочных показателей и планово-учетных единиц, определение методов их расчета применительно к бизнес-процессам и конкретным группам подразделений, организация учета результатов работы по планируемым и оценочным показателям [2, с. 33].

Институциональные основы организации и управления образовательным бизнес-процессом. Вузом разрабатывается пакет нормативных документов, регулирующих его деятельность в условиях организационной децентрализации; все отношения между субъектами бизнес-процессов строятся на договорной основе; формируется предпринимательский менталитет как элемент организационной культуры вуза.

Литература

1. Багаутдинова Н. Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса. М.: Экономика, 2003.
2. Воронов Е. П. Хозрасчет и калькулирование себестоимости подготовки кадров в вузе. Л.: ЛЭФИ, 1987.